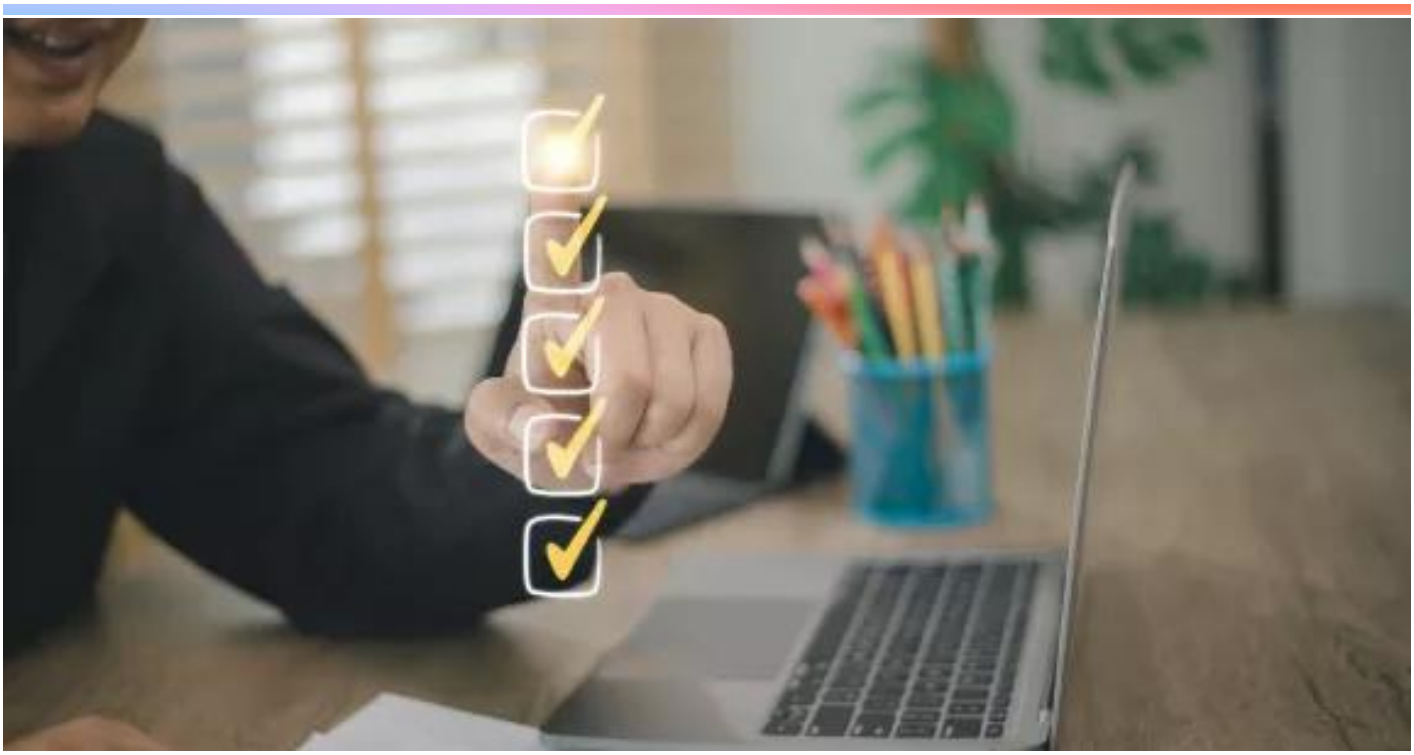

Hoe een remanufacturing businesscase opzetten in de praktijk?

02 mei 2023, 14:44

Thomas Vandenhaute

De binnenste cirkels van de circulaire economie (remanufacturing, refurbishing, retrofitting, reparatie, ‘oogsten’ van onderdelen, ...) komen maar moeilijk op gang in maakbedrijven waar beslissingsprocessen primeren die geoptimaliseerd zijn voor de lineaire economie. Heel wat bedrijven zien of voelen echter wel dat remanufacturing interessant kan zijn voor bepaalde van hun producten of klantensegmenten. De uitdaging begint wanneer men tracht dit eerste idee te vertalen in een gedocumenteerde businesscase die als basis kan dienen voor een bedrijfsbeslissing.

Uitdaging

Bedrijven en organisaties die remanufacturing overwegen, hebben het vaak moeilijk met het opzetten van hun businesscase. De data en informatie uit de huidige bedrijfspraktijken gelden immers niet noodzakelijk voor remanufacturing businesscases, wat voor heel wat onzekerheden zorgt. Die onzekerheden kunnen verband houden met een combinatie van factoren, zoals:

- De kwantiteit, kwaliteit en kosten van inkomende goederen (welke en hoeveel producten zijn geschikt voor remanufacturing, opwaardering, …) en de kosten van toegang tot deze producten.

- De operationele efficiëntie van de refurbishing, opwaardering, remanufacturing, herwerking van de producten om ze opnieuw bedrijfszeker en waardevol te maken.
- De marktsegmenten die bereid zijn te betalen voor producten die een opwaardering, herwerking, remanufacturing, ... hebben ondergaan en hoe die klantsegmenten bereiken: is dit een extra markt? Gaan we nieuwe klanten bereiken of vervangt deze verkoop (een deel van) de verkoop van nieuwe producten?

Er kunnen geen beslissingen worden genomen wanneer de businesscase op zeer weinig of onbetrouwbare gegevens is gestoeld.

Daarom lijkt een iteratieve aanpak de enige weg vooruit. We moeten een businesscase opzetten als een stapsgewijs proces, waarbij we geleidelijk de risico's verminderen en een beter beeld krijgen van de potentiële voordelen.

Voorgestelde aanpak die we willen valideren

Het idee is simpel: kleine stappen zetten waarbij elke stap het risico vermindert en de gegevenskwaliteit in termen van kosten en baten verbetert. Het moeilijkste is de uiteindelijke go/no-go beslissing op basis van de 'voltooide businesscase' te vervangen door meerdere beslissingsmomenten. Deze kleinere beslissingsmomenten moeten dan gericht zijn op het verminderen van de risico’s of het verhogen van de gegevenskwaliteit (in termen van kosten of baten).

Als aan het begin van het proces (op basis van de beperkte en kwalitatief slechte gegevens) wordt vastgesteld dat de kans op levensvatbare remanufacturing onbestaande is, is het risico wellicht te groot om de businesscase verder te onderzoeken. Op dat moment stopt u dus na de eerste iteratie.

Als daarentegen de weinige gegevens van lage kwaliteit tot een veelbelovende businesscase lijken te leiden, kan het verstandig zijn de kwaliteit van deze gegevens uit te diepen, om de onzekerheden en risico’s van de businesscase verder te verminderen. Ook hier kan men beslissen om op de hoogste risico's van de case op dat moment te focussen.

Deze logische iteratie kan een aantal keer worden herhaald, tot u tevreden bent met de risico-batenverhouding voor uw bedrijf. Op een gegeven moment is een volgende soort iteratie nodig: de validering.

Het **valideringsproces** begint wanneer u de businesscase niet verder kunt verbeteren op basis van alleen nieuwe gegevens. Dan moet u een klein experiment uitvoeren en de werking van uw remanufacturing in de praktijk testen. Volgt men de bovenstaande logica, dan kan dit praktijkgeval worden toegespitst op het domein waarvoor u niet over voldoende gegevens/informatie beschikt. Dit kan het intakeproces, de eigenlijke remanufacturingactiviteit of het commerciële aspect zijn. Met wat geluk kunt u in dit stadium een eerste volledige remanufacturingcyclus (intake, activiteit en verkoop) opzetten. Het belangrijkste hier is echter nog niet om een levensvatbare activiteit te runnen, maar wel de overblijvende risico's (kosten & baten) beter te begrijpen.

Remanufacturing, doorn in het oog (of niet)?

De bovenstaande aanpak lijkt logisch, maar misschien is hij niet geschikt voor de beslissingsprocessen van uw bedrijf. Ook al verwacht de directie van uw bedrijf een beslissing op basis van een 'voltooide' businesscase, dan nog moet u de vrijheid krijgen om iteratief te werken. U

moet geleidelijk aan meer tijd en middelen krijgen om de ‘finale’ businesscase voor remanufacturing op te zetten.

Er bestaat wellicht geen pasklare oplossing. Een goed gesprek over het hele proces zou een goed begin kunnen zijn. Op basis van de gemeenschappelijke doelstelling (onderzoeken of remanufacturing een zakelijke opportuniteit is voor uw bedrijf) kunt u trachten de rollen en verantwoordelijkheden af te bakenen voor de uitvoering van de voorgestelde iteratieve aanpak. Wat voor bepaalde bedrijven werkt, is dat de eigenaar van de businesscase focust op de opportuniteiten en voordelen, terwijl de besluitvormers (directie, lijnmanager, ...) zich toespitsen op de risico's. Bij elke iteratie kunt u samen beslissen hoeveel inspanningen (middelen) in de volgende iteratie acceptabel zijn om de businesscase betrouwbaarder te maken.

Win-win dankzij validering van tools en aanpak in hands-on workshop

In het kader van het Cirkel-project hebben we ondersteunende informatie en tools gecreëerd. Voor we deze informatie op grote schaal gaan verspreiden, doorlopen we een iteratief proces waarin we ons werk willen valideren. Hiertoe organiseren we een interactieve workshop waarbij bedrijven door het proces worden geloodst en de tools en informatie worden toegelicht.

Het idee erachter is dat u onder onze begeleiding de tools voor uw case kunt inzetten, zodat u inzicht krijgt in uw businesscase en in het beslissingsproces ervan.

De interactieve workshop 'Hoe een remanufacturing businesscase opzetten in de praktijk?’ vindt plaats in Leuven op **22 juni 2023 (13.30 – 16.30 u)**.

Wenst u eraan deel te nemen? Klik verder naar onze agenda en schrijf u in!

Auteurs

Thomas Vandenhaute